

Spis treści

WSTĘP 23

Plan książki 24

CZEŚĆ I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – WPROWADZENIE 27

ROZDZIAŁ 1 WŁAŚCIWOŚCI, WPŁYW NA WYNIKI ORGANIZACJI I KONTEKST ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 29

- Definicja zarządzania zasobami ludzkimi 29
- Cele zarządzania zasobami ludzkimi 30
- Odmiany zarządzania zasobami ludzkimi 33
- Działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi 34
- Procesy zarządzania zasobami ludzkimi 36
- Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki organizacji 37
- Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi 42
- Wyzwania stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi 44

ROZDZIAŁ 2 ROZWÓJ I ZAKRES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 45

- Rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi 45
- Wątpliwości co do zarządzania zasobami ludzkimi 51
- Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie personelem 54
- Wnioski 57

ROZDZIAŁ 3 ZARZĄDZANIE FUNKCJĄ PERSONALNĄ 58

- Ogólna rola funkcji personalnej 59
- Różne sposoby zarządzania zasobami ludzkimi w różnych organizacjach 60
- Zmiany w zakresie funkcji personalnej 61
- Integrowanie wkładu funkcji personalnej w osiąganie celów organizacji 62
- Organizowanie funkcji personalnej 62
- Role specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi
i rola menedżerów liniowych 63
- Uzyskiwanie poparcia i zaangażowania 66

Marketing funkcji personalnej	69
Przygotowanie, uzasadnienie i zapewnienie budżetu na potrzeby zarządzania zasobami ludzkimi	70
Wydzielenie (outsourcing) funkcji personalnej	71
Usługi wspólne funkcji personalnej	73
Korzystanie z usług konsultantów do spraw zarządzania	74

ROZDZIAŁ 4 ROLA SPECJALISTY W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 76

Zakres działań specjalistów	76
Role specjalistów	77
Modele ról w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi	80
Czego oczekuje się od specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	84
Model kompetencji	85
Kontrowersje wokół roli praktyków zarządzania zasobami ludzkimi	87
Konflikt dotyczący wkładu zarządzania zasobami ludzkimi w działalność przedsiębiorstwa	87
Kwestie etyczne	89
Profesjonalizm w zarządzaniu zasobami ludzkimi	90

ROZDZIAŁ 5 OCENA FUNKCJI PERSONALNEJ 92

Podstawa oceny	92
Sposób podejścia do oceny	93
Rodzaje mierników efektów	94
Kryteria oceny	94
Metody oceny	95
Wybór metody	101
Kontrola funkcji personalnej	102

ROZDZIAŁ 6 MIĘDZYNARODOWE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 103

Czym jest międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi	103
Wyzwania związane z międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi	103
Cechy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	104
Kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	105
Zasady polityki międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	107
Polityka zatrudnienia	108
Rekrutacja i selekcja	109
Planowanie kariery	110
Międzynarodowy rozwój pracowników	110
Zarządzanie pracownikami delegowanymi do pracy za granicą	111

CZĘŚĆ II PROCESY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 113

ROZDZIAŁ 7 STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI 115

Pojęcie strategii	115
Definicja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	117
Cele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	118
Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na zasobach	119
Sposoby podejścia do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	119
Formułowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi	124

Dopasowanie strategiczne	126
Modele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	130
Wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi	132

ROZDZIAŁ 8 POLITYKA DOTYCZĄCA ZASOBÓW LUDZKICH 136

Czym jest polityka dotycząca zasobów ludzkich	136
Do czego jest potrzebna polityka dotycząca zasobów ludzkich	136
Czy politykę dotyczącą zasobów ludzkich trzeba formalizować	137
Obszary polityki dotyczącej zasobów ludzkich	137
Formułowanie lub weryfikacja polityki dotyczącej zasobów ludzkich	144
Wdrażanie polityki dotyczącej zasobów ludzkich	145

ROZDZIAŁ 9 ROLA SPECJALISTÓW DO SPRAW ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W UŁATWIANIU ZMIAN I ZARZĄDZANIU ZMIANĄ 146

Obszary zmian	146
Specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi jako pośrednicy zmian	147
Wkład specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzanie zmianą	147
Jak specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi mogą ułatwić wprowadzanie zmian	148
Wytoczne dla specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi dotyczące zmiany	149
Wytoczne dla specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi dotyczące wprowadzania innowacji	150

ROZDZIAŁ 10 ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI OPARTE NA KOMPETENCJACH 151

Rozwój pojęcia kompetencji	152
Definicje kompetencji	153
Stosowanie różnych rodzajów kompetencji	154
Zakres wykorzystania kompetencji	154
Struktury kompetencji	155
Powody wykorzystywania kompetencji przez organizacje	156
Problemy związane z kompetencjami	156
Tworzenie struktury kompetencji behawioralnych	156
Tworzenie struktury kompetencji technicznych lub funkcjonalnych	158
Zastosowania struktury kompetencji	159
Inteligencja emocjonalna	160

ROZDZIAŁ 11 ZARZĄDZANIE WIEDZĄ 162

Definicja zarządzania wiedzą	163
Pojęcie wiedzy	163
Cel i znaczenie zarządzania wiedzą	164
Metody zarządzania wiedzą	165
Systemy zarządzania wiedzą	166
Zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą	167
Wkład zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzanie wiedzą	168

ROZDZIAŁ 12 ANALIZA I OPIS STANOWISK PRACY I RÓL 174

Definicje	174
Analiza stanowiska pracy	176
Analiza roli	184
Analiza umiejętności	184
Analiza kompetencji	186
Opisy stanowisk pracy	191
Definicja ról	195

ROZDZIAŁ 13 CHARAKTERYSTYKI LUDZI 201

- Różnice indywidualne 201
- Zdolności 202
- Inteligencja 202
- Postawy 205
- Czynniki wpływające na zachowania w pracy 205
- Teoria atrybucji 206
- Teoria orientacji 207
- Role 208
- Zadania dla specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi 209

ROZDZIAŁ 14 MOTYWACJA 210

- Proces motywacji 210
- Rodzaje motywacji 212
- Teorie motywacji 212
- Instrumentalna teoria motywacji 213
- Teorie potrzeb 213
- Teorie procesu 215
- Dwuczynnikowy model Herzberga 217
- Przegląd teorii motywacji 218
- Związek między motywacją a efektami 220
- Motywacja a pieniądze 220
- Strategie motywacji 221

ROZDZIAŁ 15 ZAANGAŻOWANIE I ZADOWOLENIE Z PRACY 223

- Pojęcie zaangażowania 223
- Zadowolenie z pracy 230
- Zaangażowanie w wykonywaną pracę 231

ROZDZIAŁ 16 JAK FUNKCJONUJĄ ORGANIZACJE 233

- Uwagi ogólne 233
- Teorie dotyczące organizacji 233
- Struktura organizacyjna 237
- Rodzaje organizacji 238
- Procesy organizacyjne 240

ROZDZIAŁ 17 KULTURA ORGANIZACYJNA 248

- Podstawowe definicje 248
- Znaczenie kultury organizacyjnej 250
- Jak rozwija się kultura organizacyjna 250
- Różnorodność kultury organizacyjnej 250
- Składniki kultury organizacyjnej 251
- Klasyfikacja kultury organizacyjnej 253
- Badanie kultury organizacyjnej 254
- Badanie klimatu organizacyjnego 255
- Odpowiednie kultury organizacyjne 256
- Wspieranie i zmiana kultury organizacyjnej 257

ROZDZIAŁ 18 ISTOTA PRACY 263

- Czym jest praca 263
- Teorie na temat pracy 263
- Związane z organizacją czynniki mające wpływ na pracę 265
- Zmiany w modelu pracy 268
- Bezrobocie 268
- Postawy wobec pracy 269

ROZDZIAŁ 19 STOSUNKI PRACY 270

- Definicja stosunków pracy 270
- Istota stosunków pracy 270
- Podstawa stosunków pracy 271
- Czym są stosunki pracy 272
- Znaczenie stosunków pracy 272
- Zmiany stosunków pracy 272
- Zarządzanie stosunkami pracy 273
- Zaufanie a stosunki pracy 274

ROZDZIAŁ 20 KONTRAKT PSYCHOLOGICZNY 278

- Czym jest kontrakt psychologiczny 278
- Znaczenie kontraktu psychologicznego 279
- Istota kontraktu psychologicznego 280
- Zmienny charakter kontraktu psychologicznego 282
- Stan kontraktu psychologicznego 284
- Jak powstają kontrakty psychologiczne 285
- Tworzenie i podtrzymywanie pozytywnego kontraktu psychologicznego 286

**CZĘŚĆ V ORGANIZACJA,
STANOWISKA PRACY I ROLE 287**

ROZDZIAŁ 21 PROJEKT ORGANIZACJI 289

- Proces organizowania 289
- Cel projektu 290
- Przeprowadzenie oceny organizacji 291
- Analiza organizacji 291
- Diagnoza organizacji 292
- Planowanie organizacji 293
- Osoby zaangażowane w projekt 294

**ROZDZIAŁ 22 ROZWÓJ ORGANIZACJI, ZMIANA
I TRANSFORMACJA 295**

- Co to jest rozwój organizacji 295
- Definicja, historia, charakterystyka i zastosowanie rozwoju organizacji 296
- Zarządzanie zmianą 300
- Transformacja organizacji 307

ROZDZIAŁ 23 PROJEKTOWANIE STANOWISK PRACY I BUDOWANIE RÓL 312

Stanowiska pracy i role 312

Czynniki mające wpływ na projektowanie stanowiska pracy i budowanie
roli 313

Czym jest projektowanie stanowiska pracy 315

Zasady projektowania stanowiska pracy 315

Techniki projektowania stanowiska pracy 316

Wzbogacanie treści pracy 317

Samokierujące się zespoły 317

Projekt pracy zapewniający dużą wydajność 318

Budowanie roli 319

CZĘŚĆ VI POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW 321

ROZDZIAŁ 24 KAPITAŁ LUDZKI 323

Definicja kapitału ludzkiego 323

Kapitał intelektualny 323

Znaczenie kapitału ludzkiego 324

Teoria kapitału ludzkiego 325

Mierzenie kapitału ludzkiego 326

Praktyczne zastosowanie teorii kapitału ludzkiego 328

Wnioski 330

ROZDZIAŁ 25 PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH 331

Czym jest planowanie zasobów ludzkich 331

Cele planowania zasobów ludzkich 335

Proces planowania zasobów ludzkich 335

Strategia pozyskiwania pracowników 337

Planowanie scenariuszowe 339

Ocena przyszłych wymagań w zakresie zasobów ludzkich 339

Płynność zatrudnienia 341

Planowanie działań 347

Plan redukcji zatrudnienia 351

Rola działu personalnego w planowaniu zasobów ludzkich 352

ROZDZIAŁ 26 ZARZĄDZANIE TALENTAMI 354

Definicja zarządzania talentami 354

Procesy zarządzania talentami 354

Pracodawca z wyboru 355

Strategia przyciągania 356

Strategia stabilizowania zatrudnienia 356

Strategia wynagradzania 358

Budowanie ról i strategia rozwoju 360

Strategia planowania sukcesji (następstw) 360

Audyty talentów 360

ROZDZIAŁ 27 REKRUTACJA I SELEKCJA 361

Proces rekrutacji i selekcji 361

Określanie wymagań 362

Przyciąganie kandydatów 366

Ogłoszenia o pracy 367

Rekrutacja przez Internet 370

Outsourcing rekrutacji	372
Rekrutacja absolwentów	373
Selekcja podań o pracę	374
Metody selekcji	377
Wybór metody selekcji	379
Zwiększenie efektywności rekrutacji i selekcji	379
Referencje i oferty	381
Działania uzupełniające	383

ROZDZIAŁ 28 PRZEPROWADZANIE ROZMÓW KWALIFIKACYJNYCH 385

Cel rozmowy kwalifikacyjnej	385
Zalety i wady rozmów kwalifikacyjnych	386
Istota rozmowy kwalifikacyjnej	387
Okoliczności rozmowy kwalifikacyjnej	388
Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej	389
Czas trwania rozmowy kwalifikacyjnej	390
Planowanie i strukturyzowanie rozmów kwalifikacyjnych	390
Metody przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej	391
Techniki prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej – rozpoczynanie i kończenie	395
Techniki prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej – zadawanie pytań	395
Umiejętności związane z prowadzeniem rozmów kwalifikacyjnych	402
Wyciąganie wniosków	403
Wskazówki i przestrogi dotyczące prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej	404

ROZDZIAŁ 29 TESTY SELEKCYJNE 406

Czym są testy psychologiczne	406
Cel testu	406
Cechy dobrego testu	407
Rodzaje testów	408
Interpretacja wyników testu	411
Wybór testu	412
Wykorzystanie testów w procedurze selekcji	412

ROZDZIAŁ 30 WPROWADZENIE DO ORGANIZACJI 414

Na czym polega wprowadzenie do organizacji	414
Dlaczego wprowadzenie do organizacji jest ważne	414
Przyjęcie	416
Dokumentacja	417
Wstępne wyjaśnienia	418
Wprowadzenie do miejsca pracy	418
Formalne kursy wprowadzające	419
Szkolenie wprowadzające na stanowisko pracy	420

ROZDZIAŁ 31 ODEJŚCIE Z ORGANIZACJI 421

Ustanie stosunku pracy	421
Nadwyżka zatrudnienia	424
Zwolnienia monitorowane (outplacement)	426
Zwolnienie	428
Pracownicy odchodzący dobrowolnie	431
Przejsięcie na emeryturę	431

ROZDZIAŁ 32 PODSTAWY ZARZĄDZANIA PRZEZ EFEKTY 435

- Pojęcie zarządzania przez efekty 435
- Cel zarządzania przez efekty 436
- Zasady zarządzania przez efekty 437
- Obszar zainteresowań zarządzania przez efekty 437
- Aspekty etyczne zarządzania przez efekty 438
- Zakres zarządzania przez efekty 438
- Geneza zarządzania przez efekty 440
- Proces zarządzania przez efekty 440
- Podsumowanie 441

ROZDZIAŁ 33 PROCESY ZARZĄDZANIA PRZEZ EFEKTY 442

- Kluczowe działania 442
- Definicja roli 443
- Uzgodnienia oczekiwanych efektów 444
- Bieżące zarządzanie efektami 448
- Przegląd efektów 451
- Ocenianie efektywności 454
- Dokumentacja 459
- Wprowadzenie zarządzania przez efekty 463
- Monitorowanie i ocenianie zarządzania przez efekty 465

ROZDZIAŁ 34 OCENA 360 STOPNI 466

- Czym jest ocena 360 stopni 466
- Wykorzystanie oceny 360 stopni 467
- Przyczyny stosowania oceny 360 stopni 468
- Metodologia oceny 360 stopni 468
- Tworzenie i wdrażanie systemu oceny 360 stopni 470
- Zalety i wady oceny 360 stopni 471
- Kryteria sukcesu oceny 360 stopni 473

CZĘŚĆ VIII ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH 475

ROZDZIAŁ 35 STRATEGICZNY ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH 477

- Czym jest strategiczny rozwój zasobów ludzkich 477
- Cele strategicznego rozwoju zasobów ludzkich 477
- Rozwój zasobów ludzkich a zarządzanie zasobami ludzkimi 478
- Elementy rozwoju zasobów ludzkich 478
- Filozofia rozwoju zasobów ludzkich 478

**ROZDZIAŁ 36 UCZENIE SIĘ W RAMACH ORGANIZACJI
I ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ 480**

- Uczenie się w ramach organizacji 480
- Organizacja ucząca się 483

ROZDZIAŁ 37 W JAKI SPOSÓB LUDZIE SIĘ UCZĄ 487

- Definicja uczenia się 487
- Proces uczenia się 488

Teoria uczenia się	488
Style uczenia się	489
Uczenie się uczenia	491
Krzywa uczenia się	492
Motywacja do uczenia się	493
Zastosowanie teorii i koncepcji dotyczących uczenia się	494
Warunki skutecznego uczenia się	495

ROZDZIAŁ 38 UCZENIE SIĘ I SZKOLENIE 497

Definicje uczenia się i szkolenia	497
Cel uczenia się i szkolenia	497
Środowisko nauki	498
Tworzenie biznesowego uzasadnienia uczenia się i szkolenia	498
Metody uczenia się i szkolenia	499
Programy nauczania mieszanego	500
Określanie potrzeb w zakresie uczenia się i szkolenia	500
Programy uczenia się i rozwoju	503
Programy szkoleniowe	509
Ocena szkolenia	511

ROZDZIAŁ 39 E-LEARNING 514

Definicja e-learningu	514
Koncepcje leżące u podstaw e-learningu	514
Proces uczenia się w systemie e-learningu	515
Czynniki decydujące o powodzeniu e-learningu	516
Koncepcja nauczania mieszanego	517
Tworzenie procesów e-learningu	517

ROZDZIAŁ 40 ROZWÓJ KADRY KIEROWNICZEJ 520

Czym jest rozwój kadry kierowniczej	520
Wpływ rozwoju kadry kierowniczej na strategię organizacji	521
Istota i elementy rozwoju kadry kierowniczej	522
Proces rozwoju kadry kierowniczej	522
Podstawy rozwoju kadry kierowniczej	525
Inteligencja emocjonalna a jakość przywództwa	529
Odpowiedzialność za rozwój kadry kierowniczej	530

ROZDZIAŁ 41 ZARZĄDZANIE KARIERĄ – PLANOWANIE SUKCESJI I PLANOWANIE KARIERY 533

Definicje	533
Cele ogólne	533
Proces zarządzania karierą	534
Założenia zarządzania karierą	537
Prognozowanie popytu i podaży	539
Planowanie sukcesji	540
Ocena efektów i potencjału	542
Rekrutacja	542
Planowanie kariery	542

CZĘŚĆ IX WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW 547

ROZDZIAŁ 42 ZARZĄDZANIE WYNAGRODZENIAMI 549

Definicja zarządzania wynagrodzeniami	549
Zarządzanie wynagrodzeniami – cele strategiczne	550

Strategia wynagradzania	550
Koncepcja wynagrodzenia całkowitego	555
Polityka wynagradzania	557
Elementy zarządzania wynagrodzeniami	558
Czynniki określające poziomy płacowe	562

ROZDZIAŁ 43 WARTOŚCIOWANIE STANOWISK PRACY 565

Definicja, przyczyny i cele wartościowania stanowisk pracy	565
Sposoby wartościowania stanowisk pracy	566
Zakres stosowania wartościowania stanowisk pracy	570
Argumenty za wartościowaniem stanowisk pracy i przeciw wartościowaniu	571
Kryteria dotyczące projektu oraz procesu	572
Projektowanie analitycznego systemu wartościowania punktowego	573
Wdrażanie wartościowania stanowisk pracy	577
Zarządzanie systemem wartościowania stanowisk pracy	581
Utrzymanie systemu wartościowania stanowisk pracy	581
Równa płaca za pracę o takiej samej wartości	582
Wnioski	582

ROZDZIAŁ 44 ANALIZA STAWEK RYNKOWYCH 584

Cel analizy stawek rynkowych	584
Koncepcja stawki rynkowej	584
Cele porównań stawek płacowych	585
Porównywanie stanowisk pracy	585
Przedstawienie danych	586
Źródła informacji	586

ROZDZIAŁ 45 STRUKTURY ZASZEREGOWANIA I STRUKTURY PŁAC 589

Definicje	589
Uzasadnienie stosowania struktur zaszergowania i struktur płac	591
Wymagania dotyczące struktur zaszergowania i struktur płac	591
Rodzaje struktur zaszergowania i struktur płac	592
Wybór struktury zaszergowania i struktury płac	599
Możliwe sposoby budowy struktur zaszergowania i struktur płac	601
Projektowanie struktury zaszergowania i zaszergowanie stanowisk	602
Struktury płac dla pracowników fizycznych	606
Tworzenie struktur płac	606
Wdrażanie nowych struktur zaszergowania i struktur płac	609

ROZDZIAŁ 46 PŁACA UWARUNKOWANA SYTUACYJNIE: UZALEŻNIENIE PŁACY OD EFEKTÓW, KOMPETENCJI, UMIEJĘTNOŚCI I WKŁADU 613

Czym jest płaca uwarunkowana sytuacyjnie	614
Uzasadnienie dla płacy uwarunkowanej sytuacyjnie	615
Strategia płacy uwarunkowanej sytuacyjnie	616
Reguły stosowania płacy uwarunkowanej sytuacyjnie	617
Płaca uzależniona od efektów	617
Płaca uzależniona od kompetencji	622
Płaca uzależniona od umiejętności	625
Płaca uzależniona od wkładu	626
Przyrosty płac uzależnione od stażu pracy	629
Płaca zespołowa	630
Systemy zachęt dla pracowników	631
Systemy zachęt obejmujące całą organizację	633
Wybór metody	634

**ROZDZIAŁ 47 WYNAGRADZANIE SPECJALNYCH GRUP
PRACOWNIKÓW: DYREKTORÓW, PRACOWNIKÓW
DELEGOWANYCH DO PRACY ZA GRANICĄ
ORAZ PRACOWNIKÓW DZIAŁU SPRZEDAŻY 637**

- Wynagradzanie dyrektorów i kadry kierowniczej najwyższego szczebla 637
- Wynagradzanie pracowników delegowanych do pracy za granicą 643
- Wynagradzanie pracowników działu sprzedaży 645

**ROZDZIAŁ 48 ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE,
PROGRAMY EMERYTALNE ORAZ DODATKI 647**

- Świadczenia pracownicze 647
- Programy emerytalne 649
- Dodatki i inne świadczenia 651

ROZDZIAŁ 49 ZARZĄDZANIE SYSTEMAMI WYNAGRODZEŃ 653

- Fundusze wynagrodzeń i prognozy 653
- Ocena systemu wynagrodzeń 654
- Przeglądy płacowe 656
- Kontrola działań związanych z płacami 657
- Procedury zarządzania wynagrodzeniami 657
- Odpowiedzialność za wynagradzanie 659
- Komunikowanie się z pracownikami 660

CZĘŚĆ X STOSUNKI PRACY 663

ROZDZIAŁ 50 ZARYS STOSUNKÓW PRACY 665

- Elementy stosunków pracy 665
- Stosunki przemysłowe jako system zasad 666
- Rodzaje regulacji i zasad 667
- Rokowania zbiorowe 667
- Poglądy monolityczne i pluralistyczne 669
- Godzenie interesów 670
- Indywidualizm i kolektywizm 671
- Woluntaryzm i jego schyłek 671
- Spojrzenie na stosunki pracy z punktu widzenia zarządzania
zasobami ludzkimi 671
- Kontekst stosunków przemysłowych 673
- Rozwój stosunków przemysłowych 674
- Obecna scena stosunków przemysłowych 676
- Wyniki badań stosunków pracy
przeprowadzonych w 1998 roku 677
- Strony w stosunkach przemysłowych 678
- Rola działu personalnego w stosunkach pracy 683

ROZDZIAŁ 51 STOSUNKI PRACY – PROCESY I WYNIKI 684

- Polityka w zakresie stosunków pracy 685
- Strategie w zakresie stosunków pracy 688
- Klimat stosunków pracy 689
- Uznawanie i nieuznawanie związków zawodowych 691
- Ustalenia dotyczące rokowań zbiorowych 692
- Procesy nieformalne w stosunkach pracy 697
- Inne cechy stosunków przemysłowych 698
- Zarządzanie z udziałem związków zawodowych 700
- Zarządzanie bez udziału związków zawodowych 701

Istota negocjowania i prowadzenia rokowań 704

Negocjacje 705

Umiejętności negocjowania i prowadzenia rokowań 711

**ROZDZIAŁ 53 GŁOS PRACOWNICZY – PARTYCYPACJA
I WŁĄCZANIE PRACOWNIKÓW
W ŻYCIE ORGANIZACJI 713**

Pojęcie głosu pracowniczego 713

Włączanie i partycypacja 713

Cele głosu pracowniczego 714

Struktura koncepcji głosu pracowniczego 714

Sposoby wyrażania głosu pracowniczego 715

Czynniki decydujące o wyborach dokonywanych przez pracodawców 716

Formy wyrażania głosu pracowniczego 716

Konsultacja wielostronna 717

Badania postaw 718

Zgłaszanie sugestii 719

Planowanie głosu pracowniczego 720

ROZDZIAŁ 54 KOMUNIKOWANIE SIĘ 721

Obszary i cele komunikowania się 722

Strategie komunikowania się 724

Systemy komunikowania się 725

**CZĘŚĆ XI BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY
ORAZ ŚWIADCZENIA SOCJALNE 729**

ROZDZIAŁ 55 BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY 731

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy 731

Znaczenie bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy 732

Zasady bezpieczeństwa i higieny pracy 732

Przeprowadzenie oceny ryzyka 733

Kontrole bezpieczeństwa i higieny pracy 736

Inspekcje bezpieczeństwa i higieny pracy 737

Programy bezpieczeństwa i higieny pracy 738

Radzenie sobie ze stresem 739

Zapobieganie wypadkom 740

Pomiar efektów działań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy 740

Informacje o potrzebie poprawienia warunków bezpieczeństwa
i higieny pracy 741

Szkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy 742

Organizacja bezpieczeństwa i higieny pracy 742

ROZDZIAŁ 56 ŚWIADCZENIA SOCJALNE 744

Po co zapewniać świadczenia socjalne 744

Jakie świadczenia socjalne 745

Świadczenia indywidualne 746

Grupowe świadczenia socjalne 748

Zapewnienie świadczeń socjalnych 749

Doradztwo wewnętrzne 750

Programy pomocy socjalnej 750

ROZDZIAŁ 57 PRAKTYKI ZWIĄZANE Z ZATRUDNIENIEM 753

Warunki i zasady umów o pracę	754
Klauzule mobilności	755
Zasady przeniesienia	755
Zasady awansu	756
Kontrola czasu pracy	757
Polityka równych szans	759
Polityka etniczna	760
Zarządzanie różnorodnością	761
Ustawa o ochronie danych	762
Zapobieganie molestowaniu seksualnemu	762
Palenie tytoniu	764
Używanie środków odurzających w pracy	764
Zapobieganie zastraszaniu pracowników	765
AIDS	766
Korzystanie z poczty elektronicznej	766

ROZDZIAŁ 58 PROCEDURY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI
LUDZKIMI 767

Procedury składania skarg	768
Procedury dyscyplinarne	768
Procedury związane z niespełnianiem wymogów	770
Procedury redukcji zatrudnienia	771

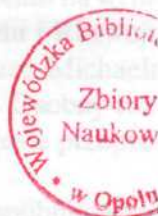
ROZDZIAŁ 59 INFORMATYCZNE SYSTEMY
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI 775

Zalety skomputeryzowanego systemu informacji dotyczących zasobów ludzkich	775
Strategia technologii informacyjnej	775
Funkcje skomputeryzowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi	776
Ocena poszczególnych cech systemu	777
Skuteczność systemu	778
Problemy i sposoby ich rozwiązania	778
Tworzenie systemu informacji	780
Przykładowe zastosowania	783
Audyt systemu	788

ZAŁĄCZNIK A TECHNIKI SZKOLEŃ 789

Techniki szkolenia na stanowisku pracy	791
Techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim	793
Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy	795

ZAŁĄCZNIK B PRZYKŁADOWE BADANIE POSTAW 799



BIBLIOGRAFIA 803

SPIS ILUSTRACJI 827

SPIS TABEL 829

INDEKS NAZWISK 831

INDEKS RZECZOWY 837